

Interview de M. Marcio Barbosa Directeur général adjoint de l'UNESCO L'UNESCO face à la réforme du système des NU

Le Comité exécutif a donné mission à Georges Kutukdjian, son vice-président, et à Etienne Brunswic, le rédacteur en chef de LIEN, d'interroger le Directeur général adjoint, Marcio Barbosa, sur certaines questions que nos membres auraient souhaité lui poser et qui n'ont pu l'être, faute de temps, lors de notre Assemblée générale. Le DDG a bien voulu nous accorder cet entretien, qui se situe dans le prolongement de l'interview du Directeur général à l'orée de son second mandat et du message du Président de la Conférence générale, que LIEN a publiés dans son numéro 96 avril-juin 2006. Les questions ont surtout porté sur le projet de réforme du système des Nations

Unies qui s'est concrétisé par la publication du rapport *Unis dans l'action* du panel de haut niveau constitué par le Secrétaire général et sur l'impact de cette réforme pour l'UNESCO et son personnel, en particulier la proposition d'avoir un Bureau unique des Nations Unies dans chaque pays (One UN). De son côté, le Directeur général avait abordé ces questions dans son message de fin d'année au personnel.

Nous présentons ci-après le texte de l'interview accordée par le DDG ainsi que des extraits pertinents du rapport de l'ONU susmentionné.

GK : J'aimerais tout d'abord vous remercier d'avoir pris le temps de nous accorder cette entrevue. A diverses occasions et tout comme le Directeur général, M. Koïchiro Matsuura, vous avez exprimé votre engagement pour la mise en œuvre des objectifs de la réforme des Nations Unies, et tout particulièrement celui d'un Bureau unique des NU dans chaque pays. Quelles sont les implications de cet objectif? Comment l'UNESCO a-t-elle l'intention de l'appliquer ?

MB : J'aimerais vous remercier de l'opportunité que vous me donnez de m'adresser à d'anciens collègues, par l'intermédiaire de votre bulletin LIEN que je lis régulièrement. A mon arrivée à l'UNESCO, il y a six ans, en février 2001, j'ai effectivement été le témoin d'un changement dans l'image de l'ONU, de sa pertinence, des résultats attendus et de sa capacité à créer un monde meilleur pour tous. Je pense que l'UNESCO, une des agences les plus importantes du système des NU, paye elle aussi le prix de ce déclin graduel de crédibilité. Cette situation résulte essentiellement, à mon avis, de la guerre en Iraq. Le monde a réalisé que l'ONU n'a pas été capable d'empêcher cette guerre et qu'elle ne contribuait pas à créer ce monde meilleur dont nous avons tellement besoin. Je suis donc en faveur de la réorganisation du système des NU dans l'espoir d'une pertinence accrue de leur rôle.

Le besoin de réforme

Je vous donne un exemple. L'année passée, je présidais à Paris une délégation de l'UNESCO à une importante conférence sur l'aide au développement. Les débats portaient

sur les modalités les plus efficaces de coopération entre les bénéficiaires, les donateurs et les agences responsables de la mise en œuvre des projets. Le chef d'Etat d'un pays africain, dans une présentation qui m'a beaucoup frappé, a dit que plus de 20 agences des NU étaient représentées dans son pays, l'un des plus pauvres du continent, par des fonctionnaires bénéficiant de privilèges et d'immunités diplomatiques, circulant dans la capitale dans de luxueuses voitures et s'attendant tous à être traités de la même façon, et qui sont en compétition pour obtenir des projets au lieu d'aider son pays. Il a ajouté que si les NU voulaient vraiment aider les pays pauvres, alors il fallait qu'elles s'organisent pour parler d'une voix cohérente.

Cette rencontre eut lieu avant même que M. Kofi Annan n'installe le Groupe de Haut-Niveau sur la Cohérence de l'action du Système des Nations Unies qui a conduit à l'approche du Bureau unique. En fait, j'ai été surpris de voir avec quelle célérité le Secrétaire général avait établi ce Panel. Nous devons aussi reconnaître que la perception des pays donateurs a elle aussi changé et qu'il devient absolument nécessaire de réorganiser le système de coopération des NU.

A mon avis, c'est la première fois que dans le Rapport intitulé « Unis dans l'action » du Groupe de Haut-Niveau, ont été proposées des recommandations efficaces et appropriées susceptibles de conduire à des activités intégrées du Système. Elles nous obligent à nous adapter nous aussi à ces nouvelles orientations. Ceci ne sera pas une tâche aisée. Mais nous devons nous associer à ce processus et même y contribuer.

Adapter la stratégie décentralisation

Dans cette perspective, lors de l'ouverture de la première réunion sur la révision de la décentralisation, M. Koïchiro Matsuura a demandé une adaptation de notre stratégie en réponse à cette approche commune du Bureau unique. Un ajustement qui s'impose de prime abord est celui du rôle des Bureaux régionaux et des « Bureaux multi-pays ». Il y aura d'autres implications importantes. Qui discutera et négociera avec les différents partenaires ? Est-ce que le Coordonnateur résident devrait avoir autorité pour discuter directement au nom de l'UNESCO, par exemple avec les ministres de l'éducation et de la culture, ou devrait-il faciliter les discussions entre le ministère et les collègues de l'UNESCO ? Ces questions restent ouvertes, nous n'en sommes qu'au début.

Il ne s'agit pas non plus de créer des mesures standardisées qui s'appliqueraient à des situations différentes. Par exemple, pour ce qui est des locaux, le personnel de différentes agences des NU ne sera pas nécessairement logé dans un même bâtiment. Dans certains cas, ce serait souhaitable, pour des raisons de sécurité. Mais dans d'autres cas, d'autres solutions peuvent s'avérer être moins coûteuses et plus efficaces pour la coopération avec les autorités nationales ou avec la communauté intellectuelle. Ce qui est important, c'est de parler d'une seule voix dans un même pays. Pour ce faire, nous devons reconsidérer notre apport, notre rôle, nos responsabilités, et la façon de nous coordonner avec d'autres acteurs, y compris les organisations non-gouvernementales.

Un nouveau rôle pour le Résident coordonnateur.

GK : *Cela peut fonctionner uniquement si le PNUD n'est pas lui-même une agence qui exécute des projets qui sont de la compétence des agences spécialisées. Est-ce possible ? De plus, pensez-vous que l'approche du Bureau unique et les recommandations du Groupe de Haut-Niveau pourraient conduire à une intégration de toutes les agences au sein des NU et peut-être même à celle de leurs organes directeurs ?*

MB : Avant de répondre à votre dernière question, j'aimerais vous dire que l'accord auquel nous avons abouti parmi les agences et parmi ceux qui mettront en œuvre les recommandations du Groupe de Haut-Niveau, porte sur le fait que le Coordonnateur résident ne sera plus nécessairement le représentant du PNUD. De plus, le PNUD s'engage à reconnaître les attributions des agences spécialisées, et par conséquent, il ne sera plus en compétition avec nous dans la mise en œuvre des projets. En fait, il y a deux jours, l'un de nos collègues a justement discuté de cette question avec des responsables du PNUD et, à ce que j'ai compris, ils sont tombés d'accord sur ce point.

Pour en revenir à votre question, nous ne devrions pas nous sentir menacés par cette intégration. Je pense que l'UNESCO a un mandat spécifique et clair, particulièrement dans le monde actuel, et je ne pense pas que les Etats membres aient l'intention d'incorporer l'UNESCO dans l'ONU. Je ne prétends pas que tous les organes ou entités du Système devraient être laissés en l'état, et que certains d'entre eux ne pourraient pas être fusionnés ou réformés en vue d'éviter une duplication. Il y a multitude de fonds, organes, comités, groupes, etc. qui devraient faire l'objet d'un réexamen.

EB : *Je comprends que c'est là la position de l'UNESCO. Qu'en est-il des autres agences ? Sont-elles d'accord avec cette approche du Bureau unique ? Qu'en est-il des ressources humaines impliquées ? Par exemple, le PNUD dispose de bien plus de spécialistes de l'éducation à son Siège que l'UNESCO. Il en va de même pour l'UNICEF.*

MB : Le premier point se rapporte à la réussite de l'action diplomatique de notre DG. Il a très bien plaidé en faveur de l'approche d'un Bureau unique et obtenu le soutien des agences spécialisées pour y jouer, chacune, son rôle. Il est vrai que nous rencontrons parfois quelques problè-

La réussite des Nations Unies ne se mesure pas à ce que nous promettons, mais à ce que nous faisons pour ceux qui ont le plus besoin de nous.

Ban Ki-moon, Discours à l'Assemblée générale à l'occasion de son élection comme Secrétaire général.

mes avec certains fonds des Nations Unies. Ce que vous avez dit au sujet du PNUD est exact : il a en effet opéré dans plusieurs pays tout seul, quelquefois même, sans respecter notre mandat. Mais je considère qu'il s'agit là de cas isolés, et non d'une stratégie globale. Et la nouvelle approche nous fournit une excellente opportunité de repartir sur de nouvelles bases. En revanche, nos modalités actuelles de décentralisation ne s'accordent pas avec cette nouvelle approche. C'est pourquoi nous devons les réviser.

EB : *L'UNESCO a plusieurs avantages comparatifs par rapport au PNUD et à l'UNICEF.*

- *Tout d'abord, l'UNESCO ne s'intéresse pas seulement aux pays en développement, mais comprend tous les pays du monde et peut donc organiser des réunions avec la participation de tous les pays.*

- *En second lieu, le mandat de l'UNESCO ne porte pas uniquement sur le développement. Elle a aussi un mandat intellectuel, éthique et normatif.*

Autre chose. Nos collègues nous font part de leurs difficultés avec cette nouvelle stratégie. Le processus de réforme du Secteur de l'éducation semble anticiper d'une certaine façon ce que vous nous présentez, à savoir une UNESCO intégrée dans un Bureau unique dans chaque pays. Je crains que la plupart de nos collègues n'ont pas compris les implications de la réforme.

MB : La valeur ajoutée de l'Organisation en termes de son action normative et de ses possibilités d'agir sur un plan global, je ne puis qu'être entièrement d'accord. Mais il est clair

que l'action de l'ONU s'oriente de plus en plus vers une approche spécifique de chaque pays individuel. Nous devons donc nous y adapter. Comment un bureau multi-pays, qui agit en tant que représentant pour une sous-région, pourra-t-il participer à toutes les activités des NU dans chaque pays de la sous-région ? Nous ne savons pas encore comment faire. Nous devons en discuter entre nous et en étudier les voies et les moyens. Nous devrions chercher à maintenir un équilibre entre une approche globale et normative et les fonctions de développement. Nous devons donc d'adapter notre stratégie pour mieux traduire cet équilibre au plan de chaque pays, tout en tenant compte de nos contraintes en termes de budget et de personnel, etc.

Le Secteur de l'éducation a pris une initiative par laquelle il confie des responsabilités accrues aux Bureaux régionaux pour le suivi des projets éducationnels en appui des autorités nationales. Au cours d'une réunion récente, le Secteur des sciences a lui aussi exprimé la volonté d'adopter le même schéma. Le Secteur des sciences sociales et humaines est allé encore plus loin et a indiqué que, si l'UNESCO était engagée dans une intégration accrue, alors l'Organisation devrait avoir des bureaux régionaux pour les sciences dans leur ensemble, c'est-à-dire aussi bien pour les sciences exactes et naturelles que pour les sciences sociales et humaines. Voilà le genre de réformes que nous pourrions certainement envisager.

La politique du personnel

GK : *Comment la politique du personnel de l'UNESCO, en termes de recrutement, de carrière, de promotion, etc. peut-elle préparer l'Organisation à ces changements ?*

MB : Lorsqu'une réforme majeure est envisagée – et je considère que ce qui se passe au sein des NU est une réforme majeure – nous devons nous préparer à des impacts majeurs. Une réforme de la politique du personnel a été entreprise par M. Koïchiro Matsuura lorsqu'il est devenu Directeur général. Après un long processus de consultation, une série de textes a été préparée afin d'aligner le statut du

personnel sur les principes généraux qui régissent le système commun des Nations Unies. Aujourd'hui, avec les nouvelles modalités dans le système commun, nous devons nous préparer à adapter à nouveau notre politique de personnel.

Il y a bien sûr des problèmes qui n'ont pas trouvé de solution et exigent une attention toute particulière. Un cas à souligner est **la politique de recrutement**. Quelle que soit la façon dont les NU comptent opérer sur le terrain, nous devons recruter les personnes les plus compétentes. Je ne suis pas convaincu que ce soit le cas à présent, bien que les conditions d'emploi soient très certainement attractives. L'Organisation a un mandat remarquable ; son Siège est basé dans une ville fascinante ; les salaires sont compétitifs ; la sécurité de l'emploi est garantie ; les pensions sont sécurisées ; la couverture médicale est appropriée ; etc. Alors qu'est-ce qui ne va pas dans le processus de recrutement ? L'affichage des postes devrait-il être réexaminé ? Afficher les postes sur l'Internet avec plusieurs liens ? Je dois admettre que j'ai été un peu déçu par la qualité des candidatures. Nous en recevons des milliers, mais la quantité est décevante quand on recherche la qualité. Nous devons nous consacrer aux meilleurs moyens d'attirer les plus compétents. La procédure devrait aussi être plus rapide, il faut compter six mois environ pour recruter une personne extérieure à l'Organisation.

GK : Excusez-moi, M. Barbosa, mais je pense qu'il faut plutôt deux ans...

MB : Mais cela est insensé aujourd'hui. En matière de recrutement, la politique actuelle, au lieu d'être 'réactive', devrait être plus 'proactive'. Nous devrions aller à la pêche des meilleures personnes capables de travailler dans un domaine spécifique. Voilà le genre de réforme qui s'impose.

Un autre domaine où un ajustement – ou peut-être même une transformation – devient très nécessaire et qui est à débattre dans la Maison, c'est ce qu'on appelle **la mobilité**. La nouvelle approche du Bureau unique exige que l'on nomme la personne la plus compétente là où il faut exécuter un travail spécifique et ce pour une

durée donnée. Nous ne pouvons pas le faire si nous devons nous appuyer uniquement sur ceux de nos collègues qui sont déjà sur le terrain, et qui n'ont que ce seul pays comme cadre de travail. Ce serait aller à l'encontre du but recherché. Nous devrions être capables de nommer quelqu'un sur un poste où l'on en a besoin, sans le contraindre par là à un transfert sur le terrain simplement afin d'avoir plus de personnel sur le terrain. Cela n'aurait pas de sens pour moi. Nous devons nommer « la bonne personne sur le bon poste » et, si nécessaire, changer quelqu'un de poste. Actuellement, notre politique du personnel ne permet pas de traiter cette question de façon adéquate. Nous devons donc revoir ce problème.

De même, je ne pense pas que nous ayons **un plan de carrière** bien pensé. Paradoxalement, les conditions d'emploi sont satisfaisantes, mais il manque un plan de carrière, et certains dysfonctionnements doivent être corrigés. Nous avons de nombreux collègues qui ont atteint le plafond du dernier échelon au sein de leur grade et qui n'ont plus de perspectives. Je ne sais pas comment ils ont atteint le dernier échelon si rapidement, mais le fait est qu'ils n'ont aucun espoir d'avancement. Cela crée un sentiment de frustration et un environnement négatif. Nos collègues ne méritent pas ce genre de traitement. Il nous faut donc y remédier. Peut-être que dans le passé les choses étaient-elles différentes. Laissez-moi vous donner ma perception des choses. Le système commun des NU a beaucoup de côtés attractifs. Par exemple, je considère que le plan des pensions en est un. Cependant, par moments, le système commun ne permet pas la flexibilité requise pour répondre à certains des besoins actuels du personnel. Je me souviens avoir essayé de résoudre le problème de certains membres du personnel qui avaient atteint le plafond de leur grade. J'ai eu deux réunions sur ce point avec le Président de la Commission de la Fonction Publique Internationale (CFPI). J'ai argué que des centaines de collègues avaient atteint le dernier échelon au sein de leur grade, et que cette situation était porteuse de conflits. Sa réponse fut que le personnel était très bien payé et que, de toute façon, l'UNESCO était bien mieux lotie que d'autres agences. Il est à noter que les

Etats membres qui ont soutenu la réforme des NU, sont ceux-là mêmes qui veulent changer la CFPI. En bref, le système commun des NU a des côtés positifs qu'il faut préserver, et des côtés négatifs qui sont à réformer.

EB : Juste une question sur la mobilité. Est-ce qu'elle doit être mise en vigueur au sein de l'UNESCO, ou pourrait-elle être planifiée sur une base inter-agences ?

MB : Je pense qu'une mobilité, partielle ou entière, devrait faire partie des opportunités offertes au personnel des NU. Les membres du personnel devraient avoir la possibilité d'un transfert dans une autre agence, pour une nouvelle expérience. Pourquoi pas ? S'il y a un système commun, cela devrait être facile. A l'UNESCO, nous avons juste quelques cas : un collègue a travaillé à l'UNICEF, un autre au PNUD, peut-être un troisième à l'OIT. Une mobilité inter-agences de cette sorte est négligeable face aux 1700 personnes qui travaillent à l'UNESCO. Nous devrions être capables d'engager 100 personnes venant d'autres organisations. Ce serait pour nous une vraie source de riche expérience.

GK : Qu'en est-il du développement des qualifications du personnel existant (à travers une formation continue, des congés sabbatiques, etc.) ?

MB : Je pense que l'UNESCO est en train de payer un prix élevé pour n'avoir pas investi, toutes ces années, dans la formation du personnel. Avant d'entrer à l'UNESCO, j'ai eu l'expérience dans mon pays d'une organisation de recherche et de développement. Pour vous donner une idée, plus de 10 % du personnel était engagé dans des programmes de formation à l'extérieur de l'organisation, les uns pour un mémoire de maîtrise, d'autres pour une thèse de doctorat. Pour l'UNESCO, cela voudrait dire que 170 personnes seraient en permanence en formation à l'extérieur. Je fus choqué, à mon arrivée, de trouver qu'il n'y avait pas de ligne budgétaire allouée à la formation. J'ai demandé au Directeur général si, quand et où, le personnel était formé. Il n'y avait ni ressources financières ni moyens logistiques

prévus à cette fin. Je prendrai comme exemple les FABs, le nouvel outil de gestion que l'UNESCO a décidé d'utiliser. Le personnel avait besoin d'y être formé, pourtant rien n'avait été prévu ! La formation est une nécessité. Nous prêchons partout que l'éducation est nécessaire, mais nous n'appliquons pas ce principe dans notre propre Organisation. Nous devrions avoir la possibilité de renvoyer certains membres du personnel à l'université afin qu'ils puissent parfaire leur savoir.

Heureusement, la situation a changé. Pour la première fois à l'UNESCO, dans le budget de 2002-2003, trois millions de dollars US ont été alloués pour la formation. Pour 2004-2005, le montant est passé à six millions, de même que pour l'exercice 2006-2007. Ainsi les fonds sont-ils là, et une Commission a été mise en place pour suivre leur utilisation. J'ai été surpris d'apprendre que la première demande, celle d'une collègue pour un congé sabbatique de 6 à 9 mois afin de terminer son doctorat, avait été rejetée. Souvent, ce sont les superviseurs qui ont besoin d'être convaincus. Le Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM) est quelquefois critiqué à tort, alors qu'en fait, la responsabilité en incombe au superviseur. La question est souvent posée dans mes réunions régulières avec les associations du personnel. A cette occasion, j'aimerais dire que je suis également disposé à avoir des réunions régulières avec l'AAFU, en vue de discuter de problèmes d'intérêt commun. Il y a environ un mois, à la demande de représentants du personnel, j'ai rencontré 8 collègues confrontés à quelques problèmes difficiles. J'ai également rencontré leurs superviseurs, et j'ai trouvé que souvent il s'agissait de légèreté, de négligence ou alors d'un manque de perception des responsabilités managériales.

EB : *Nous souhaitons vous remercier de votre invitation à avoir des réunions régulières, ce que nous acceptons volontiers. En ce qui concerne la formation, l'Organisation ne devrait-elle pas commencer, d'abord, par développer les compétences des superviseurs au plan de la gestion ? Car, si de jeunes professionnels sont encouragés à parfaire leur savoir, puis reviennent et font*

preuve d'initiative, les superviseurs ne risquent-ils d'être enclins à rejeter leurs nouvelles idées et leurs nouveaux projets ?

MB : Nous devrions préparer le personnel à des responsabilités de superviseurs, qu'ils soient P-5, D-1 ou même P-4, car il y a différents niveaux de supervision. Nous devrions nous assurer que ces collègues ont les compétences nécessaires pour gérer des subordonnés en plus des qualifications académiques. Des cours de gestion devraient devenir obligatoires. On devrait être recruté à des postes où il faut diriger un groupe de personnes, uniquement après avoir été formé pour ce faire. Autrement, il y aurait un risque de conflit. En 2002, je fus invité à participer à une session de formation de gestion pour personnel de direction. J'ai été étonné de voir que les superviseurs présents n'avaient pas conscience des problèmes auxquels ils allaient être confrontés dans leur fonction de superviseur. Dans le cadre de la politique du personnel qui a déjà été adoptée, c'est l'une des exigences requises des personnes qui doivent diriger une section, une unité ou un groupe. Toutes les fois que nous aurons un nouveau superviseur, nous devons nous assurer qu'il possède les compétences nécessaires à la supervision.

La révision du Règlement de la Caisse d'Assurance Maladie

GK : *Nous aimerions soulever une question d'importance pour les anciens membres du personnel. Il s'agit de la révision en cours du Règlement de la Caisse d'Assurance Maladie (CAM). L'AAFU souhaite l'inclusion, dans le Règlement de la CAM, d'une clause permettant l'éligibilité d'anciens membres du personnel au Conseil de Gestion. Pensez-vous que la révision en cours inclura cette disposition ?*

MB : Cette clause ne me pose aucun problème, et je suis entièrement en faveur de cette disposition. Cependant, d'autres dispositions proposées semblent poser des questions litigieuses. A la suite de la proposition d'une des associations du personnel, je vais organiser une réunion avec les parties concernées et j'y examinerai toutes les divergences. Je pense que nous sommes tous

d'accord pour maintenir la CAM en bon état. Vous vous rappelez qu'il y a environ deux ans l'AAFU a attiré mon attention sur de sérieux dysfonctionnements relatifs au traitement des demandes de remboursement. Il fallait pratiquement six mois pour les effectuer, un délai inacceptable, que ce soit pour des personnes habitant en France ou hors de France. C'est suite à cette demande de l'AAFU que je décidai d'envisager d'externaliser le remboursement des frais médicaux sur une base expérimentale d'abord pour les seuls retraités. Cette procédure fut élargie à tous les participants de la CAM et aujourd'hui les actifs comme les retraités bénéficient de cet arrangement.

Le rôle des anciens fonctionnaires

GK : *C'est une bonne nouvelle. Merci beaucoup. Le dernier point que nous aimerions traiter avec vous, c'est votre avis sur la contribution d'anciens membres du personnel à l'UNESCO en marche.*

MB : L'AAFU a déjà apporté des contributions significatives à l'Organisation, que je trouve d'ailleurs très pertinentes, y compris votre récente publication *L'UNESCO racontée par ses anciens* que j'ai achetée l'autre jour. Je pense que le rôle très important que vous pourriez remplir est celui de transmettre au personnel, et particulièrement aux nouveaux recrutés, les valeurs de l'Organisation. Lorsque nous parlons de culture, nous devons admettre que nous venons tous avec nos cultures différentes, et l'Organisation est une combinaison de toutes ces cultures. Mais nous avons tous une motivation commune, ou du moins, nous devrions l'avoir. C'est notre engagement envers les idéaux de l'Organisation et sa mission. Nous sommes fiers de cette Organisation parce que nous croyons en elle, et ceci est vrai pour tout un chacun, peu importe la nature de son travail. Nous partageons tous les mêmes idéaux.

Cependant, une fois que l'on a été recruté, ces notions ne sont plus explicitées, alors qu'une grande partie de nos efforts est consacrée à souligner l'importance du respect mutuel, de la reconnaissance des valeurs culturelles des uns et des autres, d'un environnement de travail agréable, d'un bon esprit d'équipe, etc. Je suis

très concerné par le fait que les décisions du Directeur général et les décisions prises à mon niveau ne sont pas comprises par le personnel, malgré nos tentatives pour les expliquer. Quelquefois le personnel ne comprend pas notre position à cause d'une dégradation dans la transmission de l'information. Mon expérience me montre qu'au cours de mes réunions avec les associations du personnel, nous traitons de problèmes

spécifiques ou alors de cas particuliers, mais nous ne discutons jamais de problèmes d'ordre général. Il y a bien sûr la Commission consultative pour les questions de personnel pour traiter des problèmes généraux. Mais il y a un éventail d'autres questions importantes qui mériteraient notre attention commune, et qui ne sont jamais abordées. J'ai donc décidé de convoquer des réunions sur ces points et d'inviter les deux associations du

personnel à y participer. Si vous désirez vous joindre à nous, vous serez les bienvenus, et je pense que vous pourriez communiquer au groupe la teneur de votre propre expérience.

GK : Nous serions certainement prêts à le faire, et j'aimerais vous remercier de cette offre, ainsi que d'avoir consacré du temps à cette rencontre.

A/61/ 583 Novembre 2006

Rapport du Groupe de haut niveau sur la cohérence de l'action du système des Nations Unies dans les domaines du développement, de l'aide humanitaire et de la protection de l'environnement

Coprésidents : Shaukat Aziz, Premier ministre du Pakistan, Luisa Dias Diogo, Premier ministre du Mozambique, Jens Stoltenberg, Premier ministre de Norvège

Unis dans l'action

Résumé

[...] Nous avons procédé à une évaluation approfondie des points forts et des points faibles du système des Nations Unies, et, pour ce faire, consulté des parties concernées de par le monde. Nous saluons en ce système une force indispensable, qui fait avancer le débat sur le développement humain en traçant les lignes d'un consensus mondial autour des objectifs du Millénaire et des autres objectifs convenus sur le plan international et en obtenant l'adhésion à ce consensus; qui est à l'avant-garde de l'élaboration de la notion de développement durable; qui intervient rapidement en cas de crise humanitaire; qui mobilise la communauté internationale en faveur de la protection de l'environnement. Les organismes des Nations Unies continuent également de jouer un rôle indispensable de catalyseur, qu'il s'agisse d'élaborer des règles et des normes ou de conseiller les pays sur les moyens de les mettre en oeuvre aux niveaux mondial, régional, national et local.

Toutefois, nous avons aussi constaté combien les activités des organismes des Nations Unies dans le domaine du développement et de l'environnement étaient, souvent, fragmentées et insuffisantes. Le manque de rationalité et d'efficacité de la gouvernance, ainsi que le caractère imprévisible des financements, ont contribué à l'incohérence des politiques, aux chevauchements d'activité et au mauvais fonctionnement opérationnel de l'ensemble du système. La coopération entre les organisations a été entravée par la course aux financements, la dérive de la définition des missions et le caractère dépassé des pratiques de fonctionnement. [...]

Unité au niveau du pays : le bureau unique des Nations Unies pour le développement.

Nous recommandons que soit créée au niveau du pays une entité unique dotée d'une direction, d'un seul programme, d'un seul budget et, le cas échéant, dont les bureaux soient regroupés dans des locaux uniques.

Un tiers des programmes de pays font intervenir plus de 10 organismes des Nations Unies, dont, dans presque la même proportion des cas, chacun dépense moins de 2 millions de

dollars. Le bureau unique serait le résultat du regroupement de l'ensemble des activités programmatiques menées au niveau du pays, compte tenu des souhaits de celui-ci. Il faut absolument que les programmes soient mis au point et pris en charge par les pays eux-mêmes et qu'ils soient conformes à leurs priorités propres. Ils ne peuvent être exécutés efficacement que dans le cadre d'un budget unique. Pour gérer un programme unique de pays, il faut un responsable et un seul, en la personne d'un coordonnateur résident habilité à le faire. Celui-ci sera choisi en fonction de ses qualités, à l'issue d'un processus de sélection incontestablement ouvert aux candidats n'appartenant ni au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ni à un autre organisme des Nations Unies. Pour que tous les organismes se sentent impliqués dans le système des coordonnateurs résidents, il faut modifier le rôle du PNUD. Celui-ci doit axer ses activités opérationnelles sur la cohérence des politiques et la mise en place des équipes de pays des Nations Unies, et cesser de s'occuper des politiques sectorielles et du renforcement des capacités, ce dont se chargent d'autres entités.

Nous recommandons que soient mis en place, à titre d'essai, cinq programmes uniques en 2007, l'objectif étant, s'ils donnent satisfaction, qu'il y en ait 20 en 2009 et 40 en 2010, et qu'en 2012 il n'y ait, sauf exception, plus que des programmes uniques.

Nous recommandons que le Secrétaire général crée une équipe spéciale indépendante chargée de poursuivre le travail d'élimination des doubles emplois au sein du système des Nations Unies et, le cas échéant, d'en fusionner certaines entités.

Nous ne sommes pas partisans du regroupement de tous les organismes des Nations Unies en une seule entité, car un grand nombre d'organismes distincts travaillant chacun dans son secteur sont mieux à même de mener à bien les tâches capitales qui leur sont confiées : fourniture de biens et services collectifs dans le monde entier, réalisation de campagnes de mobilisation ou de sensibilisation, recherche, promotion des pratiques optimales et établissement de règles et de normes mondiales.

Il apparaît toutefois à l'évidence que le système souffre de la multiplicité des cas de chevauchements entre les missions des organismes, d'un manque de coordination et de l'incohérence des politiques suivies. L'équipe spéciale indépendante devrait cerner avec précision les rôles respectifs des fonds, programmes, organismes et entités régionales des Nations Unies, y compris le Secrétariat de l'ONU. Elle devrait faire des recommandations concrètes en vue du regroupement des fonctions faisant double emploi et assurer la complémentarité des mandats. Elle présenterait au Secrétaire général, pour fin 2007, un rapport contenant des recommandations précises à mettre en oeuvre sans tarder